

A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget

Silva, Beatris Maria Monteiro da
beatrismonteiro77@gmail.com
FaSF

NEPOMUCENO, Nilton Célio Furtado
niltonnepomuceno@yahoo.com.br
FaSF

COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo
rhanica@oi.com.br
FaSF/ UNIFOA

GARCIA, Sônia Cardoso Moreira
sph1918@hotmail.com
UNIFOA

BARBOSA, Marcus Vinicius
marcus.barbosa@ig.com.br
FaSF

Resumo: Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações. Estudos mostram que a Inteligência Emocional, objeto deste estudo, irá determinar o potencial do indivíduo para aprender os fundamentos do autodomínio, autoconhecimento e controle emocional. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007). O autocontrole, que resulta da inteligência emocional, o hábito da crítica aos próprios pensamentos e padrões pré-definidos (paradigmas) aumentam o período de pré reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, em um número maior de variáveis (informações armazenadas na memória). Sendo assim cabe perguntar: O que leva grande parte dos líderes de hoje a não conseguirem controlar suas emoções, transformando-se em chefes? Chefes que se afastam da essência do que venha a ser liderar, significando possuir a capacidade e o discernimento para comandar. O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva pautada nas Dimensões Novikoff (2010), a análise de conteúdo dos artigos estudados segundo Bardin (2002) e o levantamento do Estado

do Conhecimento no SEGeT. Ser um profissional técnico reconhecido é relevante em todo processo de interação e produção entretanto, não basta que se tenha apenas conhecimentos técnicos, será necessário, daqui para adiante, ter também autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica, equilibrada, racional e hábil para os mesmos.

Palavras Chave: Autocontrole - Inteligência Emocion - Gestão de Pessoas - Gerações - Estado Conhecimento

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho vem destacar a inteligência emocional, objeto deste estudo, no que tange a importância do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho, mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006).

Aqui se traz, a título de enriquecimento junto à pontuação sobre relações interpessoais, liderança e controle das emoções a proposta de Schutz (1958) que trata de uma teoria das necessidades interpessoais, teoria esta que se define em um ciclo no qual se envolve a: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo e necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades são tratadas posteriormente por Mailhiot (1976) e associadas a Schutz (1958) formando a tríade: necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente. Pode-se assim pensar na viabilidade de integração e completude do controle das emoções que esse evidencia a partir do dinamismo que se destaca no referido ciclo.

Até a década de 1990, acreditava-se que o QI (Quociente intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal de um indivíduo, daí as empresas se baseavam em testes onde identificavam o QI de seus líderes e empregados. Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações, chegando ao QE (Quociente Emocional), onde vem se verificando que a inteligência emocional também torna-se imprescindível neste processo. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Dentro deste processo pode-se pensar na contribuição e influência da Psicologia em relação ao valor do fenômeno da percepção, mediando o autoconhecimento e o conhecimento do outro e assim, alcançando o controle das emoções. Tem-se, portanto, a percepção de como através do processo psicológico pode-se extrair e assimilar informações do meio ambiente.

É a maneira como o indivíduo vê, julga, conceitua, qualifica as coisas no mundo e em si mesmos (ANTUNES, 2003). Este trabalho vem destacar igualmente a relação que há entre liderança situacional e inteligência emocional, que consiste em moldar o líder para que o mesmo tenha a capacidade de adaptar-se ao momento, e dentro desta dinâmica, ele consiga delegar e motivar seus colaboradores para que reajam positivamente, disponibilizando o seu melhor e alcançando os resultados esperados.

De mãos dadas com a teoria psicanalítica e seu representante, Freud e tecendo um sutil alinhavar entre a mesma e a prática da liderança buscou-se apropriar-se do fato de que tornou-se condição necessária para que o grupo se forme e se mantenha, que os seus membros se identifiquem entre si, o que conseguem colocando o objeto (no caso o líder) no lugar do ideal do Eu. Temos aqui, portanto um dos relevantes aspectos que devem ser considerados ao se tratar da liderança situacional, da inteligência emocional e do controle advindo da interseção entre ambas.

Fatos como o excesso de honestidade ao dizer tudo o que vem a mente, na verdade são exemplos de descontrole emocional, de profissionais guiados por seus impulsos os quais surgem, caracterizados pelo seu caráter primitivo no intuito único de satisfazer necessidades

de diversas ordens, necessidades estas que são, algumas das vezes, inconscientes para quem as possui.

A partir desta rotina de ação, observa-se o sujeito sendo destituído de seu estado de equilíbrio lesando seriamente o direito dos outros. Sendo assim cabe perguntar: O que leva grande parte dos líderes de hoje a não conseguirem controlar suas emoções, transformando-se em chefes? Chefes que se afastam da essência do que venha a ser liderar, significando possuir a capacidade e o discernimento para comandar.

Acredita-se que o autocontrole, que resulta da inteligência emocional e do autoconhecimento, o hábito da crítica aos próprios pensamentos e padrões pré definidos (paradigmas) aumentam o período de pré reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, em um número maior de variáveis (informações armazenadas na memória). Tensão esta que o conduzirá ao impulso e que, por sua vez, o fará irracional e primitivo.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo consiste em entender a importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações.

O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva pautada nas Dimensões Novikoff (2010), a análise de conteúdo dos artigos estudados segundo Bardin (2002) e o levantamento do Estado do Conhecimento no SEGeT.

Este trabalho pretende mostrar o quanto a inteligência emocional torna-se importante, não só profissionalmente, mas em todos os aspectos da vida do ser humano, uma vez que a mesma define-se como um potente farol que possibilita um enxergar límpido e transparente das situações e nelas, das relações interpessoais e nelas ainda, da comunicação e da interação saudável e equilibrada entre seus membros. Relevante é lembrar que o simples fato de ter esse discernimento pode alterar o futuro e condição de vida de uma sociedade e/ou de uma organização.

Neste sentido, após a conclusão deste estudo, espera-se contribuir para as pesquisas acadêmicas do curso de administração e afins, bem como para as organizações de todos os setores que poderão utilizá-la como fonte orientadora.

1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

1.1 Conceito de Inteligência Emocional

Estudos mostram que a Inteligência Emocional irá determinar o potencial do indivíduo para aprender os fundamentos do autoconhecimento, autodomínio e controle emocional. A competência emocional do indivíduo mostra o quanto desse potencial se domina de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. De acordo com Goleman (2007):

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Torna-se interessante ressaltar que em alguns casos o profissional dotado de alto Quociente Intelectual (QI) pode possuir uma grande deficiência de Quociente Emocional

(QE). Interessante constatação uma vez que de forma automática, os grupos, as organizações e as instituições como um todo tendem a balizar-se pelo paradigma que associa QI ao QE. Esta relação, esta afinidade não deve ser traduzida e interpretada como regra.

Quanto mais consciente o líder estiver a cerca de suas próprias emoções e isso representa autoconhecimento, mais facilidade ele terá em identificar e entender o sentimento alheio. Inteligência emocional pode ser definida ainda de forma mais simples, como a harmonia entre a razão e a emoção ou como a capacidade desenvolvida para lidar com a emoção de forma inteligente.

1.2 Em que escola se ensina a controlar suas emoções?

Controlar emoções não se trata de um processo fácil e simples. Muito ao contrário, o poder da razão que nos define como seres do pensamento e da linguagem, representa um valioso instrumento que poderíamos e deveríamos utilizar com mais frequência em busca deste controle, mas que é negado e por isso, menos utilizado.

Nossas raízes ainda remontam a conceitos da Revolução Industrial, conceitos estes embasados em considerações da Administração Científica (CHIAVENATO, 2003) em ambientes focados em tarefas, situação que oferece ampla base operacional, porém extremamente racional. Entretanto, com o advento das novas gerações, cada vez mais antenadas com o progresso tecnológico e ainda, com a quantidade de informação disponível em um piscar de olhos, multiplicando-se num ritmo quase impossível de ser acompanhado pela maior parte da sociedade, temos as organizações atravessando verdadeiros dilemas, estes, oriundos do tecnicismo científico e racional o qual oferece espaço não apenas às inovações e ao uso das emoções nas conduções dos processos e pessoas, mas também, transmutando o modo de produzir com o de conviver (GOLEMAN, 2007).

As situações apresentadas nos ambientes organizacionais oferecem grande pressão a todas as pessoas envolvidas no ambiente empresarial. Essa pressão resulta na maioria das vezes em momentos de forte tensão emocional, onde muitos perdem o controle parcial ou total de seus atos, carregando resultados indesejáveis do ponto de vista organizacional, resultados estes que vão desde a desmotivação total da equipe até a ocorrência de acidentes. De acordo com Cury (2010, p. 108) " (...) A tecnologia mecânica do uso de animais ao das máquinas, nos levou ao encontro do mundo. Agora a tecnologia da era virtual trás o mundo ao nosso encontro".

Ainda de acordo com Cury (2010), a falta do treinamento emocional tem gerado graves consequências, pois as pessoas não conseguem desenvolver um filtro psíquico, filtro este que represente um processo interno que se refletirá externamente depois de passar pelos filtros sociais e pessoais. Mesmo que alguns percalços sociais e as contrariedades invadam sua psique com grande facilidade, produzindo demasiada importância a situações e fatos irrelevantes do cotidiano ou ainda, favorecendo o contrário, deixando de valorizar experiências (JODELET, 2005).

Por mais que existam escolas espalhadas por todos os cantos do mundo, dificilmente será encontrado em alguma delas um treinamento que ensine as pessoas a serem líderes de si mesmas, que as façam desvendar os mistérios de sua própria psique, conhecer os aspectos sociais e linguísticos bem como as representações e restrições que lhes foram inculcadas ao longo de suas construções. Grande parte das pessoas sequer imagina que existam dentro delas uma instância, um "eu" que está sempre lá modificando o andamento das relações e menos

ainda, desconhecem o controle que esta instância exerce na qualidade de seus pensamentos e, portanto, de suas atitudes.

O pragmatismo preconizado por John Dewey (1959), traz à tona o pensamento de que os conteúdos educacionais devam ser abordados de forma prática e relacionados aos conteúdos abordados em sala de aula, educando e provendo o indivíduo de um crescimento como um todo: físico, emocional e intelectual (BRASIL, 2008). Esse movimento teve início no Brasil na década de 30, tendo por precursor Anísio Teixeira (1957), onde segundo Ribeiro (2004, p. 182), “era tido como necessidade, ao lado da ciência, a abordagem de reflexões de fins educacionais no campo da filosofia, sendo que esta deveria estar voltada para o sentido do homem e da sociedade”. Desse modo, entende-se que práticas voltadas ao pensar reforçam a necessidade da valorização das percepções do ser humano no ambiente pedagógico, valorizando não apenas a ciência, bem como o conhecimento de si como ser social. Mister se faz lembrar que neste processo insere-se de forma relevante a aproximação que há entre as percepções, os conteúdos educacionais e as primeiras impressões advindas das relações estabelecidas entre os sujeitos envolvidos. Com isso almeja-se, a partir de Torquato (2002), dizer da importância que possui aquele que informa e aquele que é informado e, neste sentido, dessa forma pode-se observar nos resultados, a influência das primeiras impressões no ato das práticas abordadas. Tais impressões que são a alma e a essência das relações que se estruturam por categorizações as quais se baseiam em três avaliações: a afetiva, onde pode-se perceber se o indivíduo gosta ou não daquele que enuncia o conhecimento, a moral, que se configura pela ponderação que se efetiva sobre os aspectos morais que definem o anunciador e a instrumental, onde se avalia a capacidade técnica e a competência daquele que fala (TORQUATO, 2002).

1.3 Problemas ocasionados pelo despreparo emocional

Normalmente encontra-se nos cargos de liderança pessoas totalmente despreparadas emocionalmente, que usam o poder e a autoridade, valendo-se de seus cargos para menosprezar os demais, que explodem ao menor sinal de tensão, que repelem e não atraem seus liderados, fazendo do ambiente de trabalho um verdadeiro caos emocional. Esses modelos de gestão conservadoras, afasta-se do que venha a ser, de acordo com, a essência da arte de liderar. Segundo Drucker *apud* Sobral e Peci (2013, p. 47), “[...] o administrador é um elemento dinâmico em uma empresa e um transformador de recursos em resultados; sua presença atuante é a única capaz de prover a uma organização vantagens competitivas no mercado”. Ora, se o gestor é responsável por um processo de mudanças e dinâmico em seu cotidiano, seu poder político social, segundo Cury (2010, p. 136) “[...] deve ser usado para promover os outros e não para subjugar-los, silenciá-los”.

Grande parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança não percebem o custo-benefício obtido pela apropriação e compreensão do que venha a ser o recurso inteligência emocional, em detrimento dos pressupostos teóricos, que disponibilizavam ênfase à tarefa ao invés do processo e da liderança em detrimento do controle. Tal reflexão se confirma a partir do momento que temos indicadores que nos dizem sobre a forma como os profissionais são contratados, exatamente por suas capacidades técnicas e que, em pouco espaço de tempo, são desligados de seus cargos e empresas, por suas incapacidades comportamentais. Pode-se pensar neste momento que o recurso na utilização da inteligência emocional possa proporcionar às organizações, sejam elas macro ou micro organismos.

2. TREINANDO AS EMOÇÕES

2.1 Controle emocional nas soluções de conflitos

Há uma necessidade urgente de que as pessoas a cada dia recebam ensinamentos que objetivem o controle das emoções, a solução pacífica, tranquila, equilibrada e com discernimento de conflitos para uma boa convivência no ambiente de trabalho e no ambiente social.

Independente da questão que deflagre o conflito e o impasse, nos dias atuais existem métodos que podem ser utilizados na prática para treinar as emoções de forma a prevenir graves consequências e isso é dizer da possibilidade de aprender, a saber, agir emocionalmente.

Todas as pessoas são providas de algum talento ou aptidão que são fundamentais para a vida. Um talento-chave no controle dos impulsos baseia-se em saber e diferenciar os sentimentos e as ações para, então, aprender a controlar os impulsos e assim, adotar melhores decisões, identificando ações, e alternativas e estratégias para alcançar as soluções. De acordo com Cury (2010, p. 117) "o silêncio não é se aguentar para não explodir, o silêncio é o respeito pela própria inteligência. É o respeito pela própria liberdade, a liberdade de se obrigar a reagir em situações estressantes. Quem faz a oração dos sábios não é escravo do binômio do bateu-levou".

Muitos profissionais em todas as sociedades estão banindo o código da autocrítica do seu dicionário existencial, não pensam antes de reagir, não pensam nos resultados e consequências dos seus atos.

Os profissionais de hoje necessitam conhecer, aprender e a dominar as funções da inteligência e da inteligência emocional, visto que vivem em uma sociedade com alto índice de estresse emocional e com significativo número de resultados desastrosos que são frutos evidentes desse descompasso.

Será preciso identificar e filtrar os estímulos causadores de tamanho estresse e irracionalidade, fazer uma higiene e uma reciclagem dos pensamentos, modificando sua história e comprometendo-se com a melhoria de sua personalidade e suas habilidades por meio do autoconhecimento e do controle das emoções.

Torna-se importante que a equipe tenha maturidade e ainda, confiança em quem a está liderando para que possa tornar-se desenvolva e ousadas.

Algumas organizações não selecionam seus líderes através de sua equipe, acabam buscando no mercado externo e em alguns há rejeição por parte da equipe. Porém, para que este primeiro impacto mude, torna-se extremamente importante que o novo líder conquiste a equipe para ganhar a confiança dos mesmos. O teórico Sun Tzu (2009, p. 76) destaca que "em geral, comandar um grande número é como comandar um pequeno. É uma questão de dividir os números".

Usando a Inteligência Emocional na solução de conflitos, os líderes conseguem ser imparciais e encontrar meios de apaziguar os ânimos, não deixando que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe mostrando ao mesmo tempo a importância da harmonia para o trabalho em equipe, direcionando os esforços de todos para se atingir os objetivos da organização.

Normalmente em um ambiente onde se reúnem pessoas de diferentes gerações com diferentes níveis de amadurecimento e motivação, que conflitos venham ocorrer. Faz-se

necessário que o líder haja de forma rápida e eficaz a fim de evitar que tais conflitos venham a interferir no bem estar da equipe e nos objetivos da organização.

Segundo Cury (2008) o indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um "Deus" rígido e suficiente. Estamos trazendo a reflexão a respeito do que apresenta Bennis e Nanus (1998) e que é, ainda nos dias atuais, reconhecido pelos expoentes teóricos da área, como atual. "O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações" (BENNIS; NANUS, 1998, p. 32).

Neste sentido pode-se aqui também suscitar a ousada possibilidade de que uma pessoa aprenda a liderar a partir de uma vivência e de uma experiência e isso, tendo em vista o que nos aponta Jodelet (1989), tratando das representações sociais e nelas, inseri-se e compreende-se as formas de agir que estabelecem em relação ao mundo e nela, a liderança. A autora mostra que esta representação social diz respeito à maneira como os indivíduos, sujeitos sociais, apreendemos os acontecimentos da vida cotidiana, as informações do nosso contexto, os acontecimentos, as pessoas, etc., ou seja, diz respeito aos conhecimentos que se acumula a partir das experiências, das informações, saberes e modelos de pensamento que se recebe e se transmite pela tradição, pela educação e pela comunicação social.

2.2 Habilidades Emocionais Necessárias ao Futuro Líder

Considera-se necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades para lidar com suas emoções. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 329), "[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores". A liderança designa o sucesso do comando dos colaboradores para alcançar finalidades específicas, recebendo enfoque comportamental dentre os membros da organização (MAXIMIANO, 2002). Negar o estreitamento íntimo que é estabelecido entre liderança e o comportamento do homem, levando-se em conta que esse comportamento também trata da figura do líder torna-se fundamental e faz a diferença nas relações que estabelecessem.

E então não deve-se privar o indivíduo do que se anuncia tratar anteriormente a respeito de uma pessoa nascer líder ou tornar-se líder.

Bergamini (1994) afirma que as numerosas percepções dentre os pesquisadores levaram à escolha de diversos aspectos a serem observados por diferentes ângulos do mesmo fenômeno comportamental.

Os gestores das organizações, ocupando ou não posições efetivas de liderança na organização, podem fazer uso de poderes legítimos, porém sempre é importante que suas ações sejam carregadas de autocrítica. Ao criticar seus próprios comportamentos acabam por criar um ambiente de constante evolução, sendo capaz de aprender com seus próprios erros e também com o erro dos demais. De acordo com Cury (2010, p. 110) "nossos comportamentos são sementes. As sementes são diminutas, frágeis, mas poderão ter inúmeras decorrências, sejam imediatas ou futuras. Pensar nas conseqüências dos comportamentos é a base para construirmos um futuro saudável alicerçado em um presente saudável".

A autocrítica acarreta um processo de transformação constante, considerando fatores contingenciais para exercício do processo de liderança. Em síntese, segundo alguns pesquisadores, como Blanchard (2008) e Hersey (1986), Fiedler (1994) e Evans (1970) e

House (1974), não existe um padrão de liderança adequado: o líder se adequa às condições do meio (SOBRAL e PECI, 2013).

Partindo desse pressuposto, pode-se pensar na resiliência como sendo relevante nesse processo. Segundo Barlach *et al* (2008, p. 102) é o “[...] conceito utilizado para descrever a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades”. Desse modo, compreende-se que a resiliência aumenta significativamente a capacidade de um líder de enfrentar as adversidades, resistir às fortes tensões e de se adaptar aos mais diversos ambientes. Com isso não se deixa abater por intempéries, mantendo a equipe em constante estado de motivação.

Resiliência derivada da Física, significa a propriedade em alguns materiais de acumular energia quando submetidas a um grande esforço, voltando ao seu estado original sem deformação. Pessoas resilientes, para a psicologia, são aquelas que, depois de terem passado por situações difícilimas, não perdem a fibra nem a vontade de lutar. (NAVARRO, 2006). De acordo com Nunes (2007), as emoções e sentimentos têm um papel crucial na forma como as pessoas reagem às circunstâncias do meio.

Entende-se, desse modo, que além de espectros pragmáticos, os futuros (e atuais) líderes necessitam desenvolver habilidades emocionais para a condução de seus processos, haja visto que organizações são células sociais formadas essencialmente por pessoas, com as mais variadas características e percepções.

2.3 A Relação entre a Inteligência Emocional e os estilos de Liderança

Liderança Contingencial consiste na liderança que pode ser moldada pela situação apresentada, onde o líder desenvolve a capacidade de adequar-se ao momento, e dentro desta dinâmica, ele consegue delegar e motivar seus colaboradores para que suas reações sejam positivas, ofereçam o seu melhor e alcancem os resultados esperados (SOBRAL; PECI, 2013).

A qualidade de como a liderança deverá ser conduzida, atende a características contingenciais apontadas por Fred Fiedler (1994), que está atrelada, segundo Sobral e Peci (2013), na interação entre líderes e subordinados, a estrutura das tarefas e ao poder da posição formal do líder.

Apesar de relevante, os autores referenciam que Hersey e Blanchard (1986) , apontam as características que os líderes adotam em detrimento do comportamento de seus liderados, ou seja, o líder se adequa a seus liderados. Segundo os pesquisadores e conforme exposto pelos autores supracitados, (IDEM, 1986, p. 339) “[...] o comportamento de liderança mais eficaz dependerá da prontidão dos subordinados – maturidade, experiência. Atitudes de trabalho, habilidades, etc.”. O líder situacional deve procurar conhecer cada um dos estilos de pensar e agir para entender os comportamentos de seus liderados, potencializando assim as características de cada um, objetivando atender o que lhes foi proposto, de forma efetiva.

Segundo Marques (2010), o líder “situacional deve possuir algumas competências, onde estas o ajudarão a manter o controle da situação, elas são:

Direcionamento – o líder deve ensinar ao colaborador como executar suas tarefas, acompanhar o desenvolvimento destas até a conclusão;

Orientação – líder tem o papel de orientador, de mostrar a tarefa ao colaborador, sua importância, contribuir com novas ideias, ensiná-lo quando precisar de ajuda e motivá-lo para que a execute do modo planejado;

Apoio – O apoio do líder torna-se fundamental para que o colaborador adquira confiança, busque crescimento e desenvolvimento de suas habilidades de forma contínua. Assim o líder apoia, mas não precisa supervisionar seu liderado o tempo todo, pois este consegue desempenhar seu trabalho sem tantas interferências;

Delegação –o líder situacional consegue delegar o trabalho sem precisar acompanhar seus colaboradores de tão perto, pois estes têm mais autonomia e liberdade para trabalhar.

Com o desenvolvimento da liderança, conseqüentemente compreende-se que ocorre um incremento da inteligência emocional resultando na humanização do líder, que passa, por sua vez, a enxergar cada indivíduo de forma diferente e não mais como um mero colaborador e sim, como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos, habilidades e competências específicas e singulares. Dessa forma ele consegue perceber na individualidade de seus cooperadores e quais e onde estão as fontes de entusiasmo e tristeza, receios e frustrações de cada um deles podendo, de forma centrada, usar sua sensibilidade para tratar de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito, a motivação e a condição de trabalho existente no momento, agindo de forma adequada e coerente e ainda, direcionando com racionalidade os trabalhos a serem executados (GOLEMAN, 2007).

2.4 Características das Diferentes Gerações

Pode-se pensar que o líder de hoje precisa saber que não se alcançam resultados satisfatórios, liderando pessoas como se fazia no passado, onde o poder fazia da disciplina uma ordem e dos padrões pré definidos, o rumo para onde todos deveriam caminhar.

Ser líder representa exercer a capacidade, o discernimento, a flexibilidade, a objetividade e mesmo o uso da autoridade para estar à frente de grupos, equipes, organizações e instituições, inspirando-as.

Ao se deparar com a junção no ambiente de trabalho de diferentes Gerações (*Baby Boomers*, X, Y e Z) com características e anseios completamente diferentes, com diferentes níveis de informação, um alto nível de ansiedade e com perfis dos mais diversos, o líder precisará usar ferramentas condizentes com um novo cenário que necessita de uma nova forma de liderança (GOLEMAN, 2007).

A Geração *Baby Boomer* surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Atualmente, estes profissionais estão com mais de 45 anos e se caracterizam por gostarem de um emprego fixo e estável. No trabalho seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem o reconhecimento pela sua experiência à sua capacidade de inovação (GOLEMAN, 2007).

Em nossos dias os pertencentes à Geração *Baby Boomer*, ocupam os cargos de diretoria e gerência nas empresas. Estes se chocam frequentemente contra as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamentos e valores—consideráveis, já que é apreciado com grande cuidado nos setores de Recursos Humanos e estratégico das organizações, que por sua vez tentam administrar positivamente os conflitos e reverter as diferenças em potenciais de atuação. Enquanto a Geração *Baby Boomer* se apresenta como contemporânea ao nascimento da tecnologia, a Geração X surge já fazendo

uso dos recursos tecnológicos promovidos por sua origem precursora (NOVELLI; LEITE; SITTA, 2010).

No meio profissional a Geração X destaca-se atualmente por certas resistências em relação ao novo, além de já não mais contar com a segurança em seus empregos (KHOURY, 2009). Estas formam a sucessora da Geração X: a Geração Y. A Geração Y, mesmo com pouco tempo de vida, presenciou os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Essa geração também apresenta um desejo constante por novas experiências, o que no trabalho resulta em querer uma ascensão rápida, que a promova de cargos em períodos relativamente curtos e de maneira contínua (SOUZA, 2010).

Segundo Kohury (2009) e Souza (2010), as características da Geração X e Y são bastante diferentes quando colocados em comparação os seus comportamentos. Enquanto o X prefere tranquilidade o Y quer movimento; o Y deseja inovar a qualquer custo, já o X prefere a estabilidade e o equilíbrio. Tais contrastes apresentam uma dificuldade para as empresas que possuem colaboradores da Geração X subordinados a Geração Y. A maioria dos mais velhos não aceitam com naturalidade um comando imposto por um mais novo, que por sua vez acha morosa demais as decisões dos mais velhos.

Os jovens nascidos em meados dos anos noventa forma o conjunto da Geração Z. Estes ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, mas já são motivo de reflexão por conta do seu comportamento individualista e de certa forma antissocial, pois são jovens conectados à internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos quanto aos contatos virtuais estabelecidos pelos jovens na web, são conhecidos por serem excêntricos e apresentam um perfil mais imediatista. (CORTELLA; MANDELLI, 2011).

O líder precisará saber definir o tipo de liderança a ser aplicada (Liderança Situacional), saber avaliar o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos, criando desta forma, um objetivo comum ao grupo, gerando assim desafios necessários ao crescimento pessoal e conseqüentemente o crescimento coletivo (grupo) (BLANCHARD, 2007).

Para tanto torna-se necessário entender a importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações, assim como também, identificar de que forma a inteligência emocional pode melhorar as relações interpessoais dentro das organizações. Entender os mecanismos ligados ao estresse e como atuam no emocional dos líderes.

Segundo Goleman (2000) a inteligência emocional consiste na principal responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, sendo que esta pode ser treinada de maneira a melhorar o desenvolvimento intelectual. Com isso, apontamos a eficácia do autocontrole que resulta da inteligência emocional, do hábito da crítica aos próprios pensamentos e padrões pré definidos (paradigmas) aumentando o período pré reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, com um número maior de variáveis (informações armazenadas na memória).

Tal ferramenta poderá ser utilizada para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, menos impulsivas e conseqüentemente, menos agressivas. Assim, pode-se evitar uma série de conflitos originados de decisões precipitadas e impensadas, definidas nos momentos de forte tensão emocional. De acordo com Weisinger (2001, p. 14) "a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados".

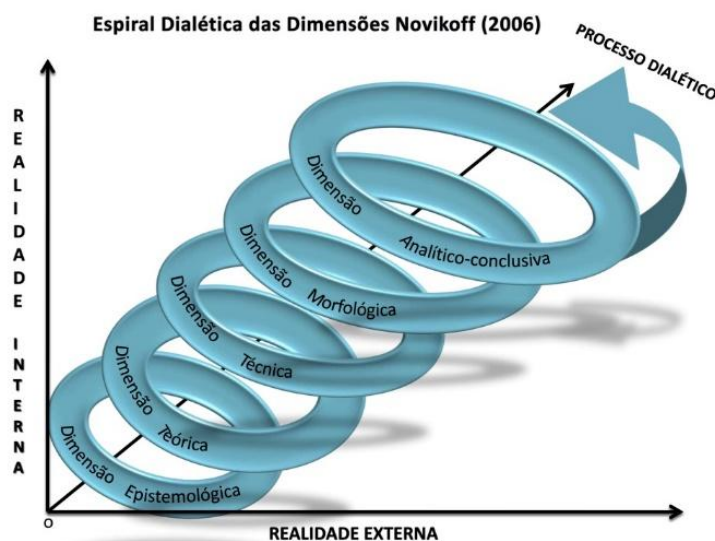
A inteligência emocional estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, dos liderados e empresas, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime.

3. ESTADO DO CONHECIMENTO ACERCA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO SEGeT

3.1 Caminho metodológico

O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva pautada nas Dimensões Novikoff. Esta “[...] trata-se de uma abordagem teórico-metodológica, com todas as dimensões de preparação, estudo, desenvolvimento e apresentação de pesquisa acadêmico-científica” (NOVIKOFF, 2010). As dimensões passam por cinco etapas, didaticamente organizadas para nortear cada fase da pesquisa, conforme Figura 1.

Figura 1: Dimensões Novikoff (2010, p. 3)



Fonte: <http://www.sepq.org.br/IVsipeq/anais/artigos/52.pdf>

Assim, organizou-se esta pesquisa didaticamente passando por cinco etapas: epistemológica, teórica, técnica, morfológica e analítico-conclusiva.

Como uma primeira tarefa das dimensões, foi realizado um levantamento acerca do Estado do Conhecimento no banco de dados do SEGeT por um período de dez anos, para verificar a existência de pesquisas que abordem o tema Inteligência Emocional, os resultados dessa busca foram confrontados aos entendimentos dentro de uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos abordados nesta pesquisa e realizados por pesquisadores da área, com o uso da Tabela de Análise de texto das Dimensões Novikoff (2010).

Para esta investigação foram selecionados os eixos de pesquisa “Administração Estratégica” e “Gestão de Pessoas”. Neste sentido, o *cópus*, ou seja, o material recolhido para nosso estudo teve como objetivo tipificar atributos conhecidos (BAUER; GASKELL;

ALLUM, 2002 in BAUER; GASKELL, 2002) viabilizando a análise de conteúdo dos artigos estudados.

Num segundo momento foi realizada a análise de conteúdo, segundo Bardin (2002) consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações e trata-se, portanto, de uma técnica que não tem modelo pronto, mas que se constrói através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento. Sendo assim, a análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e identificação onde se encontrou uma defasagem em termos de pesquisa que abordassem a temática Inteligência Emocional no contexto da Gestão. Ou seja, embora haja conceitos teóricos sendo tratados sobre esta temática, entende-se que os mesmos ainda carecem de exploração.

A Pré-análise consiste no momento de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. Torna-se necessário transcrever os dados coletados, sejam em entrevistas, observações ou questionários para se constituir o *corpus* da pesquisa. Para tanto, afirma Novikoff (2006) que sobre a necessidade de se obedecer às regras de: “Exaustividade”, quando necessita-se esgotar a totalidade da comunicação, buscando não omitir nada; “Representatividade”, onde a amostra deve representar o universo; “Homogeneidade”, quando os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; “Pertinência” quando os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa e para finalizar “Exclusividade” quando entende-se que um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

3.2 O Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT

O Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, em um evento científico de abrangência nacional que promoveu em 2013 o seu décimo encontro. Desde 2004 o SEGeT vem oferecendo à comunidade acadêmica uma excelente oportunidade de publicação de trabalhos e troca de experiências científicas, se consolidando como evento na área de Gestão e Tecnologia. Já em sua quarta edição, que ocorreu em 2007, conquistou a classificação como evento nacional *Qualis* "A". Ao longo de sua trajetória recebeu cerca de 7.000 trabalhos científicos e mais de 10.000 participantes, oriundos de todas as regiões de nosso país. Este evento realizado pela Associação Educacional Dom Bosco, tem o apoio de instituições de renome, a exemplo da ABEPRO, SOBRAPO, FIRJAN e FAPERJ.

3.3 Resultados e discussões

Quanto ao levantamento do Estado do Conhecimento os dados iniciais apontaram para 546 produções de artigos encontrados nos eixos “Administração Estratégica” e “Gestão de Pessoas” no período de 2004 a 2013. No entanto, depois de um novo filtro onde foi feita uma análise mais aprofundada dos resumos buscando apenas os que dialogavam com a temática deste estudo, verificou-se a permanência de apenas 2 artigos inerentes ao tema da nossa pesquisa.

Nos dois trabalhos encontrados mais uma vez em categorias de aproximação com a presente proposta de revisão dos conceitos acerca da Inteligência Emocional, destaca-se o primeiro com o tema “A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder” foi

desenvolvido por Junqueira, Couto e Pereira (2011). Já o segundo estudo encontrado denomina-se “Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas”, tendo sido elaborado por Ramos *et al.* (2011). Os dois artigos apresentam como objeto de estudo a “Inteligência Emocional”.

No que tange aos objetivos apresentados pelos estudos o primeiro pretendia “estudar a importância da inteligência emocional no contexto organizacional, observando como os gestores lidam com suas próprias emoções e com as emoções de sua equipe”, já o segundo, “mostrar ao leitor a importância do uso da “Inteligência Emocional” por parte do líder, demonstrando sua capacidade de gerir de forma a tornar a sua equipe mais eficiente contribuindo assim para o crescimento da organização”.

Com relação a questão problema o primeiro artigo traz a seguinte problemática “a inteligência emocional é fator determinante para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional, mas também em sua vida pessoal?” enquanto o segundo levanta a seguinte questão: “Por que o líder é visto como um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização e que as emoções não são apenas importantes, mas necessárias para liderar pessoas, tomar decisões, solucionar problemas, enfrentar mudanças, entender os processos e alcançar o sucesso?”.

O primeiro artigo apresentou como hipótese em seu resumo, “Acredita-se que a inteligência emocional é fator determinante para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional, mas também em sua vida pessoal. Sendo assim, a IE influencia não só o sucesso da carreira do gestor, mas também o resultado da organização como um todo”, já o segundo “Identificar as emoções, e saber usá-las para melhorar o raciocínio, mostram como é possível mensurar, aprender e desenvolver cada uma delas de maneira integrada, resolvendo assim nossos mais complexos problemas no trabalho”.

Com relação a fundamentação apresentadas o primeiro estudo pautava-se nos fundamentos de que a “Inteligência Emocional é fator determinante para o sucesso das pessoas não só no meio organizacional” já o segundo buscou fundamentos nos conceitos acerca da “A Inteligência emocional”.

Quanto aos métodos de pesquisa apresentados o primeiro compõem-se de um “questionários respondidos por líderes de algumas empresas de pequeno, médio e grande porte”, já o segundo se utilizou de um “levantados dos dados bibliográficos sobre o tema proposto e realizada uma pesquisa de campo em caráter exploratório e descritivo”.

Com relação a finalidade das pesquisas as duas coadunam com o mesmo estilo, ou seja, um estudo teórico.

Quanto a conclusão o primeiro artigo destaca a “relevância da Inteligência Emocional tanto para empresas quanto para o líder, desde que a mesma seja aplicada corretamente, com isso ela pode gerar resultados muito satisfatórios” e o segundo aponta que “importância no desenvolvimento emocional para os líderes, e que essa inteligência pode ser aprendida e desenvolvida, e quanto é importante para a empresa”.

Os resultados iniciais já demonstram a necessidade de ampliação da discussão acadêmica acerca da Inteligência Emocional no SEGeT, principalmente na abordagem das lideranças das novas Gerações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nos estudos e pesquisas feitos através de vários autores, cabe-nos aqui trazer algumas considerações a respeito das pontuações realizadas neste estudo. Encontramo-nos diante do fato de que atualmente, podemos constatar o autocontrole que resulta da inteligência emocional oferece ao líder a possibilidade de controlar suas emoções, principalmente nos momentos de maior tensão. Vale ressaltar ainda que nos fica impresso o sinal de que a utilização da Inteligência Emocional também pelos liderados, promove e contribui com o desenho de resultados positivos e promissores.

Com a pesquisa feita nos anais do SEGeT, podemos observar que nos últimos dez anos pouco ou muito pouco foi considerado e discutido sobre o tema, pois dentre os 546 artigos publicados sobre gestão de pessoas no período citado, apenas dois abordam o tema Inteligência Emocional.

Trata-se de forma muito vaga, por anos, sobre habilidades chamadas de temperamento, personalidade e habilidades interpessoais como a liderança, o trabalho em equipe e a empatia e de que hoje a aplicabilidade destes talentos está sendo relacionada à inteligência emocional e dos benefícios de sua utilização. Menos ainda aborda-se a possibilidade de ensino e aprendizagem de estratégias que promovam o autoconhecimento o qual culminará no autocontrole das emoções e que isso significa um processo dinâmico por excelência, nunca estático e muito menos inflexível, característico da Inteligência Emocional bem aplicada.

Com o grande número de empresas concorrendo entre si e com a necessidade urgente de se obter algum recurso que sinalize como uma luz no final do túnel, torna-se importante ressaltar que o capital humano tem sido um grande diferencial, além dos produtos e serviços. Utilizando da Inteligência Emocional o líder pode ser capaz de maximizar todos os recursos que estão agregados à empresa, aumentando assim, os lucros e ao mesmo tempo, tornando o ambiente organizacional saudável e produtivo.

Pensamos que a Inteligência Emocional consista em um conjunto de habilidades e competências imprescindíveis para o sucesso do indivíduo e da organização, uma capacidade que nos retire da escuridão sobre nós mesmos e que nos permita escolher melhores caminhos para alcançarmos nossos objetivos e isso, de forma equilibrada e sensata.

Ser um profissional técnico reconhecido é relevante em todo processo de interação e produção entretanto, não basta que se tenha apenas conhecimentos técnicos, será necessário, daqui para adiante, ter também autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica, equilibrada, racional e hábil para os mesmos.

Este estudo não se esgota em si mesmo. Há muito que caminharmos no sentido de conhecermos e dominarmos a Inteligência Emocional e sua profícua utilização. Ousamos, com este trabalho, suscitar novas reflexões e discussões as quais possam servir de linhas divisoras entre os grupos que jamais pensaram no autoconhecimento e no autocontrole como meios de interação, produção e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. Relações Interpessoais e Auto - estima: A sala de aula como um espaço de crescimento integral. Petrópolis: Vozes, 2003

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2004.

BARLACH, Lisete, LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. São Paulo. Revista Interamericana de Psicologia.. v.42 n.1 p. 101-112., 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, Georges & ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. Evitando confusões. In M. W. Bauer & G. Gaskell, Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Petrópolis: Vozes: 2002, (17-36)

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS,W; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbia, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas. Brasília: MEC, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.

CORTELLA, Mário & MANDELLI, Pedro. Vida e Carreira: Um Equilíbrio Possível? São Paulo: Papirus 7 Mares, 2011.

CURY, Augusto. Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____. O Código da Inteligência e a Excelência Emocional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.

_____. O código da inteligência. Thomas Nelson Brasil, 2008.

DEWEY, John. Democracia e Educação. 3 ed. S. Paulo: Nacional, 1959.

_____. On Education. The University of Chicago press, Chicago, 1974.

EVANS, M. G. *Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational behavior and human performance*, v. 55, p. 277-298, 1970.

FIEDLER, F. E. Experiência de Liderança e Performance Leadership. Alexandria, VA: Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para o Comportamental e Ciências Sociais, 1994.

GOLEMAN, Daniel et al. Os mestres da administração. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhar com Inteligência Emocional. – 3ª ed. Lisboa: Temas e Debates, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, A. Psicologia para administradores: As teorias e as Técnicas da Liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/asgeracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>> Acessado em: 08/08/2013,

HOUSE, J. R.; DESSLER, G. *The Path-goal Theory of leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests.* In: HUNT, J.; LARSON, L. *Contingency approaches to Leadership.* Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.

JODELET, D. Experiência e representações sociais. In MENIN, Maria Suzana De S.; SHIMIZU, A. de M. Experiência e Representação Social: questões teórico e metodológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

_____. Les représentations sociales. Paris: PUF, 1989.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

MAILHIOT,G. B. Dinâmica e gênese dos grupos.3 ed. São Paulo. Livraria Duas Cidades, 1976.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVARRO, Leila. Como manter a carreira em ascensão. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVELLI, V. A. M.; LEITE, M. C.; SITTA, M. I. U. Mediação da informação: usuários gerações veteranos, baby boomers, x, y, e z. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 2, Rio de Janeiro, 2010.

NOVIKOFF, C. (orgs.). Dimensões Novikoff: um constructo para o ensino um constructo para o ensino-aprendizado da pesquisa. In ROCHA, J. G. e _____. Desafios da práxis educacional à promoção humana na contemporaneidade. Rio de Janeiro: Espalhafato Comunicação, p. 211-242, 2010.

Os Caminhos da Construção Pedagógica: Instituído o Ser Professor In: Escola Competente. 1 ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2006, v.01, p. 207-230.

RIBEIRO, Elisabete Aparecida. Democracia Pragmatismo e Escola no Brasil. São Paulo. Revista de Iniciação Científica da FFC. v.4 n.2, p.170-186, 2004.

SCHUTZ, W. C. FIRO: A Teoria Tridimensional do Comportamento interpessoal. Nova Iorque, Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston, 1958.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 2ª Ed. Prentice Hall, Brasil, 2013.

SOUZA, César. Cartas a um jovem líder: descubra o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. Educação não é Privilégio. Companhia Editora Nacional. SP. 2ª Ed. 1957.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional. São Paulo: 2002.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. São Paulo: WMF Martinsfontes, 2009.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.